

経営戦略・外部環境・ 社員と連動した 人事戦略を強力に推進

専務執行役員CHRO

花田 琢也

1982年日揮株式会社に入社、石油・ガス分野の海外プロジェクトや事業開発分野に従事。2019年ホールディングス化を経て、常務執行役員、日揮グループCDOに就任。2021年日揮グローバルエンジニアリングソリューションズセンター副社長に就任。2022年日揮ホールディングス専務執行役員に就任、CHRO兼CDOを務める。2023年4月から現職。



人事戦略の考え方

「人こそ財産」を理念として掲げる日揮グループは、「Enhancing planetary health」というパーカスのもと、持続可能な社会の実現に向けて企業価値の向上を目指しています。その実現において、人事戦略は極めて重要な役割を担っており、経営戦略・外部環境・社員という3つの基軸と常に連動し続けることが不可欠です。これらの接続が有機的に機能することで、当社グループの人的資本は真に価値あるものとなり、企業の持続的成長に寄与すると確信しています。

経営戦略との連動

まず、経営戦略との連動に関して、私は2023年のCHRO就任以来、CEOをはじめとする経営陣との対話を高頻度で重ねてきました。変化の激しい時代において、狙いどおりの成果を得るために「スピード感」が不可欠です。しかしながら、多方面との連携を意識するがゆえに、意思決定の迅速性が損なわれる場面もあります。そこで、当社グループ各社の経営層で構成するHRO会議を定期的に開催し、実装スピード

を高めた人事施策を展開しています。私自身およびHROが経営陣の一員として密なコミュニケーションを図ることで、HRO会議において人事施策の決裁を迅速に行う体制を整えており、この意思決定の場は今後も継続的に強化していきます。

外部環境との連動

ビジネス環境が急速に変化する現代においても、一定の予見が可能な要素は存在します。まず、日本における労働人口の減少は、今後の採用環境に大きな影響をおよぼすと考えられます。働き手が職場を主体的に選択する時代となり、企業はより魅力的な職場環境の提供が求められます。また、共働き世帯の増加に伴い、当社グループのように海外駐在を伴う業務においては、家族への配慮がこれまで以上に重要な課題となります。さらに、地球環境への配慮は後退することなく、むしろ加速する傾向にあり、カーボンニュートラル関連事業は今後も一定のスピード感を保ちながら進展していくと見込まれます。こうした外部環境の変化に対して、予測可能な事象には

中長期的な人事戦略を策定・実行し、予測困難な事象には柔軟かつ迅速に対応する体制を整えることが、持続的な成長の鍵だと認識しています。

社員との連動

3つの連動のなかで最も重要なのは「社員との連動」です。人事戦略は人事部門のためではなく、社員一人ひとりの成長と幸福のために存在すべきものです。ゆえに、人事戦略は「社員自身が語れる戦略」であることが求められます。私は、会社と社員の間に相互信頼が築かれていれば、会社の施策に社員が主体的に呼応し、個人のモチベーションが高まり、結果として組織全体の成果につながると確信しています。社員からの声についても、日揮協議会(□ P.72)を通じて建設的な対話を重ね、制度設計に反映させることを重視しています。人事戦略の根幹には、会社と社員の信頼関係があるべきであり、常にその信念を胸に、人事施策の立案と実行に取り組んでいます。

人財グランドデザイン2030

さて、当社グループの人事戦略の最上位概念として、2023年に「人財グランドデザイン2030」を策定し、継続的に施策を推進しています(□ P.62)。本グランドデザインは、当社グループが目指す人財像と組織のあり方を示す羅針盤であり、時代の変化に左右されることなく、グループの方向性を明確に示すものです。今後は具体的なKPIを本グランドデザイン上に落とし込むことを検討しています。

当社グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の実現に向けたトランスフォーメーションの過程では、多くのキャリア採用者が当社グループの仲間として加わっています。一方で、社内人脈の希薄さや業務遂行方法への戸惑い、社内規程の理解の難しさなど、課題も顕在化しています。これらに対しては、キャリア採用者向けオンボーディング施策(□ P.64)を実施し、業務効率の向上と社内コミュニケーションの円滑化を図っており、既に一定の成果が現れ始めています。また、2021年より開始した「Purpose Journey研修」は、対象社員の9割が受講し、当社グループのパーカスに対する理解と共感が着実に広がっています。これらの取り組みは、社員一人ひとりが自らの役割と価値を再認識し、組織とのつながりを深める契機となっています。

人財の多能化

エンジニアリング関連4社では、社員の80%以上が技術系人財で構成されています。当社グループが誇る技術力は、エネルギーの安定供給と脱炭素化という相反する課題に対応するうえで、不可欠な専門領域であると自負しています。加えて、管理系社員は経営のプロフェッショナル人財として、組織運営を力強く支えています。

一方、エンジニアリング関連4社が推進するデジタル化の進展により、設計業務や定型的な会社運営に関する業務は一定程度スリム化され、徐々に成果が現れ始めています。DX・AI活用が進むなかで、今後ますます重要性を増すのが、技術系人財の「多能化」です。土木・建築・配管など空間設計全体を統括できるプラントエンジニア、化学工学を基盤としながらバイオ分野やCCS/CCUS、水素・アンモニアなどのカーボンニュートラル技術にも精通する次世代プロセスエンジニア、そして回転機・静機器・システム機械など数千万点におよぶ多様な機器を統合的にマネージできるメカニカルエンジニアなどがその例です。こういった人財の多能化に向けた育成施策を進めており、従来の育成ローテーション制度に加え、2021年に導入した「Baysix制度」(□ P.65)はその一つです。

現場派遣制度

エンジニアリング関連4社では、長年にわたり継続している伝統的な育成制度も大切にしています。その代表例が、15年以上にわたり実施している若手社員向けの現場派遣制度です。新卒入社後3年以内の社員を対象に、国内外の建設現場へ約半年間の派遣を行うもので、未踏の地で日揮グループの看板を背負いながらプロジェクト遂行や事業運営に携わる貴重な経験を提供しています。若いうちから建設現場のスケール感やスピード感を体感することで、実務への理解が深まり、ステークホルダーとの接点を多く持つことが可能となります。また建設現場での共同生活は、所属部門の枠を超えたタテ・ヨコ・ナナメの人脈形成にも大きく寄与します。この現場派遣制度は、当社グループの人財育成において極めて重要な柱であり、今後も継続的に強化していきます。

**資質の可視化**

個人が成果を上げる背景には、能力・知識・資質の三要素が存在し、能力は顕在化しやすく、知識も比較的可視化が可能ですが。一方、資質はソフトスキルやパーソナリティとも呼ばれ、生来の性格や若年期の生活環境によって形成されるものであり、把握が難しい領域とされていますが、個人の潜在的な可能性を引き出すうえで極めて重要な要素です。私は、資質の可視化は人財育成や適材適所の配員において大きな効果をもたらすと考えており、好奇心・洞察力・胆力・客観性・素直さの5つを主要なパラメータとする仮説に基づき、2024年からアセスメントの策定を進めています。これにより、社員一人ひとりの潜在能力を的確に把握し、最適な配置と育成を通じて、社員全員の戦力化の実現を目指しています。(□ P.69)

Work in Life

これまでご紹介してきた施策は、主に企業視点の取り組みでしたが、ここでは当社グループで働く社員の視点に立った考え方を共有します。一般的にワーク・ライフ・バランスという言葉が用いられていますが、当社グループでは「仕事の充実は人生の充実に直結し、自らの人生を豊かにするものである」との考え方のもと、「Work in Life」という表現を用いています。人生と仕事を比較すれば、人生の方がはるかに大きな枠組みですが、当社グループの社員は、その人生の多くの時間を仕事に費やしているという現実もあります。だからこそ、社員一人ひとりが仕事を通じて成長と幸福を実感できる環境づくりを追求しています。(□ P.69)

最後に

人的資本への投資は、短期的には経営指標に直結しにくい側面があります。しかし、投資対効果を最大化するためには、社員のウェルビーイング、コンプライアンス、I&D(インクルージョン&ダイバーシティ)といった人事戦略の基盤を確固たるものとすることが不可欠です。当社グループは「人財グランドデザイン2030」に基づき、中長期的な人事戦略を策定し、その着実な実行を通じて、経営戦略・外部環境・社員という3つの基軸との連動を図っています。

また、ここでは総合エンジニアリング事業における人事戦略

を中心にご紹介してきました。事業特性が異なる機能材製造事業においては各社の人事制度体系での運用を行っていますが、長期経営ビジョンのもと、コア事業の一つとしてさらなる拡大を目指しており、日揮ホールディングスが必要に応じて同事業を担う各社を支援する体制を築いています。

CHROとして人的資本の価値を持続的に高め、企業価値の向上に貢献していきます。今後もこの責任を重く受け止め、全力で取り組んでいく所存です。

人的資本への取り組み

基本的な考え方

人財は日揮グループの最大の資産であり、最も重要な経営基盤です。当社グループは長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げるビジネス領域・ビジネスモデル・組織の3つのトランسفォーメーションという経営戦略の実現に必要不可欠となる多様なポートフォリオの構築に向け、2030年までの完成を目指して、人事戦略を推進しています。

人財グランドデザイン

「2040年ビジョン」を具体化するため、当社グループは2023年、人事戦略の最上位概念として「人財グランドデザイン2030」を策定し、継続的に施策を推進しています。トランسفォーメーションには、一人ひとりの能力向上だけでなく、プロジェクトや業務改革、新たな領域の開拓に挑み、互いを尊重しながら最後までやり遂げる“プロ集団”であることが不可欠です。

その姿を実現するため、個人と組織の双方を強化し、持続的成長を支える基盤を築くうえで必要な施策を体系化し、各施策の大項目の頭文字を取り「MODEL」として示したものが、「人財グランドデザイン」です。

現時点で、本施策の主な対象は総合エンジニアリング事業を担うエンジニアリング関連4社となっています。機能材製造事業については事業内容が異なるなどの観点から、同事業を担う各社固有の人事制度体系・制度での運用を継続しています。

M Management System

人財や遂行リソースを最大限活用するためのタレントマネジメントシステムを整備する

O Onboarding

質・量ともに必要な人財を獲得し、獲得した人財が早期に馴染み、戦力となる仕組みを整備する

D Development

積極的な育成に加え、受け身でなく自律的に成長していくような人財開発や職場環境を整備する

E Engagement

会社と個人の相互信頼度・相互愛着度向上のため、“あり方”である会社のパーパスと自身のパーパスを接続し、さらに“やり方”である組織目標を全員が理解し主体的な挑戦が生まれるようにする

L Life & Work

仕事は人生の一部であり、仕事を充実させることでその人自身の人生も充実するという考え方のもと、より一層仕事も充実させていくうえスパイラルが回る状態を目指す

